



دانشگاه علامه طباطبایی
دانشکده مدیریت و حسابداری
گروه مدیریت صنعتی

عنوان فعالیت:

برنامه استراتژیک و چشم انداز شرکت " خشکبار نمونه "

گردآورنده و تصحیح کننده:
ملیحه الهیاری

نام استاد:
دکتر مسعود حجاریان
نیمسال دوم تحصیلی ۹۳-۱۳۹۲

۱-۱- هدف :

۱-۱- در این قسمت ماموریت وجودی شرکت "خشکبار نمونه" بطور کامل و مفصل تشریح گردد . شرکت در زمینه تولید انواع خشکبار و میوه های خشک شده در کشور ایران و توزیع و فروش در ایران و صادرات به سایر کشورها فعالیت میکند. این شرکت با در اختیار داشتن امکانات فنی مناسب و تجربه دیرین اعضای هیئت مدیره و صاحبان سهام در بازار خشکبار کشور مشغول فعالیت است و در نظر دارد در زمینه تولید و بسته بندی انواع خشکبار و میوه های خشک شده در کشور فعال بوده و در زمینه صادرات نیز بسیار موفق باشد.

۱-۲- تاریخچه فعالیت شرکت "خشکبار نمونه"

شرکت خشکبار نمونه در سال ۱۳۸۰ با سرمایه اولیه یک میلیارد ریال (یکصد میلیون تومان) منقسم به یک میلیون سهم بانام یکهزار ریالی که تماماً توسط سهامداران تامین شده بود به منظور فعالی در صنعت خشکبار کشور تاسیس شد. این شرکت با خریداری ماشین آلات مورد نیاز و نصب و راه اندازی آنها یک کارخانه به مساحت ۵ هزار متر مربع در شهرک صنعتی شمس آباد در سال ۱۳۸۲ فعالیت خود را آغاز نمود.

در سال ۱۳۸۵ به دلیل نیاز به سرمایه گذاری جدید و افزایش تعداد دستگاههای خشک کن و احداث انبار جدید، از طریق آورده نقدی سهامداران شرکت، افزایش سرمایه دوبرابری شرکت محقق شد و سرمایه ثبتي شرکت به دو میلیارد ریال افزایش یافت. در سال ۱۳۹۰ با انتقال سود انباشته سالیان گذشته به سرفصل سرمایه شرکت، سرمایه ثبتي شرکت به چهار میلیارد ریال افزایش یافت.

۱-۳- موضوع فعالیتهای شرکت "خشکبار نمونه"

شرکت در زمینه تولید انواع خشکبار و میوه های خشک شده در کشور ایران و توزیع و فروش در ایران و صادرات به سایر کشورها فعالیت میکند. انواع خشکبار از قبیل پسته، بادام، قیسی خشک، فندق، گردو خشک، کشمش، سبزه، سبزه تیزابی، برگه هلو، برگه زردآلو و به عبارت دیگر میوههای خشک از قبیل میوههای فوق و آلو و آلوچه و آلبالو و زردآلوی خشک، خرما، انجیر خشک و غیره

واحدهای سازمان به شرح زیر می باشد:

۱- واحد تولید و بسته بندی

۲- واحد فروش و بازاریابی

۳- واحد اداری و مالی

۴- واحد کنترل کیفیت

۵- واحد انبار

۶- واحد بازرگانی (تدارکات)

۷- واحد برنامه ریزی

۸- واحد فنی

۴-۱- سرمایه شرکت شرکت "خشکبار نمونه"

شرح	تاریخچه صور تجلسه مجمع عمومی	تعداد سهام	مبلغ اسمی	مبلغ ریالی	منبع تأمین وجوه سرمایه / افزایش سرمایه
سرمایه اولیه	۱۳۸۰	۱۰۰۰,۰۰۰	۱۰۰۰	۱۰۰۰	آورده سهامداران
افزایش سرمایه اول	۱۳۸۵	۲۰۰۰,۰۰۰	۱۰۰۰	۱۰۰۰	آورده سهامداران
افزایش سرمایه دوم	۱۳۹۰	۴۰۰۰,۰۰۰	۱۰۰۰	۱۰۰۰	سود انباشته سالهای گذشته

۵-۱- محل دفتر مرکزی و کارخانه شرکت

نشانی	وظایف و مسئولیت ها	
تهران	تولید و بسته بندی انواع میوه های خشک	کارخانه
تهران	امور بازرگانی و مالی	دفتر مرکزی

۶-۱- معرفی هیأت مدیره شرکت

ردیف	نام و نام خانوادگی	مسئولیت در هیئت مدیره
۱	علی نبوی	مدیرعامل و عضو هیئت مدیره
۲	رئیس هیئت مدیره
۳	نائب رئیس هیئت مدیره

۷-۱- صاحبان سهام

ردیف	نام سهامدار	نوع سهام	تعداد	درصد مالکیت
۱	علی نبوی	عادی	۵۰۰,۰۰۰	٪۵۰
۲	عادی	۲۵۰,۰۰۰	٪۲۵
۳	عادی	۲۵۰,۰۰۰	٪۲۵
	جمع کل			٪۱۰۰

شرکت خشکبار نمونه فعال در زمینه تولید و بسته بندی انواع خشکبار و میوه های خشک شده در سطح کشور و جهان

نیات استراتژیک

سازمانی پیشرو و *challenger* در بازار

شرکتی محبوب در سطح جامعه

یک شرکت متعالی و رشد کننده

یک سازمان نوآور و خلاق

ارزشها	ماموریت	چشم انداز سازمان
<p>تکریم مشتری، همکاران، سهامداران و شرکای کسب و کار</p> <p>- اعتقاد به اصل هم افزایی - رعایت شایسته سالیاری -</p> <p>مسئولیت پذیری در برابر جامعه - رعایت عدل و انصاف -</p> <p>رضایت کارکنان - یادگیری، نوآوری و سرآمدی - تعهد به</p> <p>پرورش استعدادها - توسعه فرهنگ کار - مثبت اندیشی -</p> <p>صداقت و وفای به عهد در رفتار سازمانی - سرعت تبادل و</p> <p>انتقال اطلاعات - استفاده از برترین نرم افزارها - نوآوری -</p> <p>تحول پذیری - حمایت از مشتری - رضایت مشتری -</p> <p>قیمت مناسب - سرعت تحویل مناسب - ارتقاء مستمر</p> <p>کیفیت - رشد بهره وری - اعمال کار تیمی و برقراری تیم</p> <p>های جامع و متخصص - کیفیت - ایمنی و بهداشت -</p> <p>جذابیت</p>	<p>ماموریت ما تا سال</p> <p>۹۴ تولید و بسته</p> <p>بندی خشکبار و</p> <p>میوه های خشک</p> <p>شده با رعایت</p> <p>استانداردهای</p> <p>مربوطه برای</p> <p>مشتریان عمده و</p> <p>خرد در سطح بازار</p> <p>داخلی و خارجی</p> <p>است.</p>	<p>ما در سال ۹۴</p> <p>شرکتی با فروش</p> <p>معادل سیصد</p> <p>میلیارد تومان و</p> <p>جزو ۵ شرکت</p> <p>بزرگ تولید</p> <p>کننده خشکبار در</p> <p>ایران و جزو ۳</p> <p>شرکت بزرگ</p> <p>صادرکننده</p> <p>خشکبار ایران</p> <p>خواهیم بود.</p>

مبالغ به میلیارد تومان

شرح و توضیح چگونگی محاسبات	1394	1393	1392	1391	1390	1389	سال شاخص های عملکرد سازمان	نوع شاخص	دسته بندی شاخصها
	302	262	228	198	173	150	فروش / درآمد بر مبنای اعمال نرخ رشد فروش	کمی	شاخصهای سازمانی
	308	267	231	200	173		فروش / درآمد بر مبنای اعمال درصد پیش بینی شده برای سهم بازار		
میخواهیم سالیانه ۱۵٪ به فروش خود اضافه کنیم	15%	15%	15%	15%	15%	-	نرخ رشد فروش نسبت به سال قبل		
	16%	16%	16%	16%	16%		نرخ رشد فروش نسبت به سهم بازار تعیین شده		
	6.38%	6.08%	5.79%	5.51%	5.25%	5%	سهم بازار		
	6.24%	5.97%	5.71%	5.46%	5.23%		سهم بازار تعدیل شده بر اساس فروش پیش بینی خودمان تقسیم بر کل بازار		
میخواهیم سالیانه ۵٪ سهم بازار خود را افزایش دهیم	5%	5%	5%	5%	5%		نرخ رشد سهم بازار		
با توجه به صادرات سالانه دو میلیارد دلار و مصرف داخلی حدود ۵۰٪ معادل صادرات در داخل کشور	4,832	4,392	3,993	3,630	3,300	3,000	اندازه کل بازار خشکیار کشور		

MBI

از اطلاعات قبلی نرخ رشد سالهای گذشته این رشد سالانه ۱۰٪ پیش بینی شده است.	10%	10%	10%	10%	10%	10%	نرخ رشد بازار خشکبار کشور		
۱- روند صنعت و کل کشور	15%	16%	17%	18%	19%	20%	سود		
	45	42	39	36	33		سود بر مبنای فروش بدست آمده بر مبنای اعمال نرخ رشد فروش		
	256	220	189	163	140		هزینه ها		
افزایش سالانه ۵٪ مبلغ صادرات	50%	45%	40%	35%	30%	25%	درصد مبلغ صادرات به درصد کل فروش		
	151	118	91	69	52	38	مبلغ پیش بینی شده صادرات سالانه		
با توجه به اینکه سایر رقبا بسیار فعالند و بعضی از میوه های خشک نیز در سالهای اخیر در بازار مصرف رایج شده اند.	3	2	2	1	1	1	تعداد محصولات جدید		
؟ ماه از زمانی که ایده در شرکت تصویب میشود تا در قفسه مغازه آماده فروش است.	6	6	6	7	8	9	زمان عرضه محصولات جدید		
	0.58	0.56	0.55	0.54	0.52	0.517	در دسترس بودن دانش	وصفی	
	0.47	0.45	0.44	0.43	0.42	0.4	میزان انطباق با قوانین و مقررات		
	400	100	60	50	20	10	میزان خرید مشتریان عمده در هر بار خرید (میلیون تومان)	کمی	شاخصهای مشتری

	20	14	12	10	5	2	تعداد دفعات خرید مشتری در سال	وصفی	شاخصهای کارکنان
	5	7	6	3	4	1	تعداد شکایات مشتری		
	0.001	0.003	0.002	0.001	0	0	نرخ مرجوعی های مشتری		
								وصفی	
	55%	50%	45%	42%	40%	40%	میزان رضایت از کارکنان فروش		
	عالی	خوب	خوب	متوسط	متوسط	متوسط	توانایی و کارایی کارکنان فروش		
	75%	70%	60%	50%	50%	50%	میزان تمایل مشتری به خرید مجدد	کمی	
کل ساعات آموزش کارکنان در سال تقسیم بر تعداد کارکنان آموزش دیده	20	15	12	10	7	5	سرانه آموزش کارکنان		
تعداد کارکنان دارای غیبت ساعتی و روزانه به کل کارکنان	1.0%	1.0%	1.0%	0.7%	0.6%	0.5%	نرخ غیبت کارکنان		
	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	نرخ حوادث	وصفی	
	2%	2%	2%	2%	1.50%	1%	نرخ شکایات		
تعداد پیشنهادهای دریافت شده به کل کارکنان	5	4	4	3	2	1	نرخ پیشنهادهای		
	60%	55%	50%	40%	40%	40%	میزان رضایت از واحدهای ستادی	وصفی	
	75%	70%	60%	55%	55%	50%	میزان رضایت از حقوق و دستمزد		
تعداد کارکنان مشارکت داده شده به کل کارکنان	50%	40%	30%	20%	15%	10%	میزان مشارکت در تصمیم گیری ها		

	خوب	خوب	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	پوشش خبری سازمان	کمی	شاخصهای جامعه
	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	میزان کمک سازمان به اقتصاد کشور و اقتصاد محلی		
	1	1	2	1	2	1	تعداد گواهینامه ها و مجوزهای اخذ شده		
	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	میزان رضایت جامعه از سازمان	وصفی	
	خوب	خوب	خوب	خوب	خوب	خوب	میزان مشارکت سازمان با انجمنها و گروهها		
	خوب	خوب	خوب	خوب	خوب	خوب	میزان مشارکت سازمان در فعالیتهای انسان دوستانه		

۱-۱۰-۱- آشنایی کلی با این کسبوکار و تحولات آن

خشک کردن میوه در کشورهایی مانند ایران، سوریه، مصر، عراق و ترکیه، قدمتی دیرینه دارد. تاریخچه تولید میوه‌های خشک به ۱۷۰۰ سال پیش از میلاد مسیح برمی‌گردد. در آن زمان، مردمان مدیترانه و خاورمیانه، میوه‌های تابستانی را خشک و آذوقه زمستانشان می‌کردند. خرما، انگور، زردآلو، انجیر، سیب، هلو و حتی گلابی، جزو میوه‌هایی بودند که قدیمی‌ها با خشک کردن آنها دانسته یا ندانسته، PH شان را پایین و طول مدت ماندگاری شان را بالا می‌بردند. این روزها هم که آجیل میوه‌های خشک، طرفداران بسیاری در سراسر دنیا دارد؛ از یونان و ایتالیا گرفته تا آمریکا و روسیه. البته ایرانی‌ها هم یکی از پروپاقرص‌ترین دوستداران میوه‌های خشک هستند. نگهداری بهینه میوه‌های خشک، مستلزم بسته‌بندی و رعایت شرایط محیطی مناسب نگهداری آنها است. یعنی بسته‌بندی باید به گونه‌ای باشد که هرگونه رطوبت، اکسیژن و نور به آنها نفوذ نکند. کشمش، خرما و آلو خشک نمونه‌هایی از اینها هستند. سایر میوه‌هایی که می‌توان آنها را خشک کرد شامل سیب، زردآلو، موز، توت، کیوی، انجیر، انبه، هلو، گلابی، آناناس، توت فرنگی، گوجه فرنگی و خرمالو است.

در نقاط مختلف جهان برای خشک کردن میوه و سبزی از روش سنتی خشک کردن آفتابی استفاده می‌شود. برای این کار سبزی و میوه شسته شده به صورت مستقیم در معرض نور خورشید قرار داده می‌شوند؛ اما احتمال آلودگی‌های میکروبی ناشی از حشرات و گرد و خاک موجود در هوا در این روش بالاست. از طرفی دما و شرایط محیطی متغیر باعث می‌شود در نهایت محصولات خشک‌کاری از کیفیت مطلوبی برخوردار نباشند. به همین دلیل چند سالی است به منظور افزایش راندمان و کارایی فرآیند خشک کردن آفتابی و نیز ارتقای کیفیت نهایی محصول خشک‌شده، از خشک‌کن‌های خورشیدی (که به صورت اتاقک‌های کنترل شده با جریان هوای گرم هستند و انرژی خود را از نور خورشید گرفته‌اند)، استفاده می‌شود. از طرف دیگر این روزها ما شاهد ورود انواع محصولات غذایی خشک‌شده به صورت صنعتی در بازار هستیم. این محصولات بیشتر بر مبنای ۳ روش استفاده از جریان هوای گرم کنترل شده، استفاده از سطوح داغ و خلأ تولید می‌شوند.

از آن جا که روش‌های مختلف خشک کردن با تاثیر بر خواص فیزیکی و شیمیایی مواد غذایی، بر کیفیت محصولات خشک‌شده‌ی نهایی تأثیر زیادی می‌گذارند، نباید انتظار داشته باشیم محصولات نهایی حاصل از روش‌های مختلف از نظر کیفیت با هم یکسان باشند. در واقع درجه حرارت و مدت زمان فرآیند خشک کردن به همراه محتوای رطوبت نهایی محصول خشک‌شده، از عوامل مهمی هستند که بر کیفیت محصول نهایی موثر هستند. از عواملی که می‌تواند باعث افت کیفیت محصول نهایی شود، استفاده از دماهای پایین در فرآیند خشک کردن است. این موضوع علاوه بر این که افت کیفیت محصول را به همراه دارد، زمان فرآیند طولانی‌تری را نیز شامل می‌شود. در این میان، یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های کارخانه‌های تولید خشک‌کار این است که مواد غذایی باکیفیت تولید کنند و تا حد امکان از افت ارزش غذایی آنها جلوگیری کنند؛ چراکه به طور کلی خشک کردن مواد غذایی به طعم و ارزش غذایی آن لطمه می‌زند. بنابراین سازندگان این دستگاه‌ها آنها را طوری طراحی می‌کنند که با انتخاب شرایط مناسب، این تغییرات را در مورد هر نوع ماده غذایی به حداقل برسانند.

روش جدید صنعتی برای خشک کردن میوه

یکی از روش‌های جدید صنعتی خشک کردن میوه‌ها به کارگیری فرآیند اسمز فرایینگ به همراه استفاده از پوشش‌های خوراکی است.

فرآورده‌های تولید شده بدون استفاده از ترکیبات شیمیایی نگهدارنده از نظر خصوصیات کیفی مانند رنگ، طعم، ارزش غذایی و محتوای ویتامین‌های باقیمانده در بافت، برتری قابل توجهی درمقایسه با نمونه‌های تولید شده به صورت سنتی و صنعتی متداول دارد. استفاده از روش‌های تلفیقی اسمزی و فرایینگ می‌تواند حدود ۸ تا ۱۰ درصد، تولید محصول خشک نهایی را افزایش و واکنش‌های نامطلوب قهوه‌ای شدن آنزیمی را تا حد قابل توجهی کاهش دهد.

تاکنون این فناوری برای تولید محصولاتی مانند سیب، موز، کیوی، پرتقال، گلابی، زردآلو و هلو مورد استفاده قرار گرفته است.

روش‌های سنتی خشک کردن مواد غذایی بر کیفیت محصول خشک شده تأثیرات منفی مانند افزایش چروکیدگی بافت، سخت شدن سطح محصول، تغییرات نامطلوب در رنگ، عطر، طعم و

کاهش ارزش غذایی آن می‌گذارد. قهوه‌ای شدن آنزیمی فرایندی است که به علت فعال شدن آنزیم‌های موجود در میوه‌هایی مانند سیب موجب تغییر رنگ آن می‌شود البته تا اندازه‌ای می‌توان رنگ بعضی از میوه‌ها را پس از برش دادن، با افزودن مقدار کمی از چاشنی قوی تثبیت کرد. برای مثال افزودن مقدار کمی آب لیمو ترش به تکه‌های بریده شده سیب. به میوه‌هایی که در خارج از منزل (در صنعت یا مغازه‌ها) خشک می‌شوند، ماده‌ای به نام اکسید سولفور اضافه می‌کنند که می‌تواند موجب بروز آسم در افراد حساس به آن شود. برای تثبیت رنگ میوه به آن سولفور می‌زنند. میوه‌هایی که به طور طبیعی و بدون افزودن سولفور خشک می‌شوند (مانند خشک کردن کشمش در سایه‌ها در مقابل آفتاب) دارای رنگ تیره‌تری نسبت به میوه تازه هستند، ولی طعم آنها به میوه تازه بیشتر شبیه است.

۱-۱۱- نگاهی به تاریخچه این کسب و کار در ایران

خشک کردن میوه در کشورهایمانند ایران، سوریه، مصر، عراق و ترکیه، قدمتی دیرینه دارد. تاریخچه تولید میوه‌های خشک به ۱۷۰۰ سال پیش از میلاد مسیح برمی‌گردد. در نقاط مختلف جهان برای خشک کردن میوه و سبزی از روش سنتی خشک کردن آفتابی استفاده می‌شود. برای این کار سبزی و میوه شسته شده به صورت مستقیم در معرض نور خورشید قرار داده می‌شوند.

از طرف دیگر این روزها ما شاهد ورود انواع محصولات غذایی خشک شده به صورت صنعتی در بازار هستیم. این محصولات بیشتر بر مبنای ۳ روش استفاده از جریان هوای گرم کنترل شده، استفاده از سطوح داغ و خلأ تولید می‌شوند.

در حال حاضر بسیاری از محصولات غذایی خشک شده در کشور با روش سنتی فرآوری میشوند و معمولاً به مصرف خانگی هم میرسند. اما مقدار زیادی از اینگونه محصولات نیز از روش های صنعتی فرآوری می‌شوند.

۱-۱۲- نگاهی به تاریخچه این کسب و کار در جهان

خشک کردن میوه و سبزی از گذشته تاکنون یکی از مهم‌ترین روش‌های نگهداری مواد غذایی محسوب می‌شود. به طور کلی خشک کردن به معنای خارج کردن آب موجود در ماده غذایی از طریق تبخیر در شرایط کنترل شده است. یکی از دلایلی که باعث شده هنوز این روش نگهداری مواد غذایی حفظ شود، زمان ماندگاری زیادی است که برای مواد غذایی ایجاد می‌کند. از طرفی امکان تولید محصول با وزن و حجم کمتر و نیاز نداشتن به سردخانه و کاهش هزینه حمل و نقل و بسته‌بندی محصول نهایی، از دیگر دلایل روی آوردن به این فرآیند است.

به طور کلی باید گفت خشک کردن مواد غذایی بر ارزش غذایی آنها تاثیر منفی دارد. این تاثیرات را می توان در دو بخش کلی قرار داد:

اثرات خشک کردن بر ویژگی های فیزیکی و بافت محصول:

بافت مواد غذایی مختلف در حین خشک شدن متحمل درجات مختلفی از چروکیدگی می شود. میزان چروکیدگی رابطه مستقیمی با رطوبت از دست رفته (آب تبخیر شده) دارد و مقدار آن بسته به روش خشک کردن متفاوت است.

در خلال فرآیند خشک شدن برخی مواد غذایی از جمله انواع میوه ها، غالباً یک پوسته غیر قابل نفوذ و سخت در سطح محصول تشکیل می شود. این پدیده که به سخت شدن سطح محصول معروف است، معمولاً موجب کاهش سرعت خشک شدن می شود. این حالت هنگامی به وجود می آید که درجه حرارت سطح ماده غذایی بسیار زیاد باشد. در این صورت پوسته سختی در سطح ماده غذایی به سرعت تشکیل می شود و از انتقال رطوبت به لایه های سطحی محصول جلوگیری می کند. این پوسته، غیر قابل نفوذ باقی می ماند و آب را بین ذرات نگه می دارد. به همین دلیل سرعت فرآیند خشک شدن، به شدت کاهش می یابد. سخت شدن سطحی در مواد غذایی که میزان قند و مواد جامد محلول در آنها زیاد است، بیشتر به وجود می آید. یکی از مهم ترین تغییرات مواد غذایی خشک، کاهش قدرت باز جذب آب در آنهاست. علت اصلی این پدیده، چروکیدگی و از بین رفتن سلول ها و مجاری موئین در درون بافت مواد غذایی است.

اثرات خشک کردن بر ویژگی های شیمیایی مواد غذایی:

برخی تغییرات شیمیایی نیز طی خشک کردن مواد غذایی، همراه با تغییرات فیزیکی به وجود می آیند. در اثر این تغییرات، کیفیت، رنگ، عطر، طعم و ارزش تغذیه ای محصول نهایی دچار افت می شود. از عمده ترین تغییرات ایجاد شده در مواد غذایی خشک، افت کمی و کیفی مواد معطر است؛ زیرا ترکیب های آلی فرار که عطر و طعم را به وجود می آورند، نقطه جوش کمتر از آبی دارند که اغلب در فرآیند خشک کردن از ماده غذایی خارج می شود.

۱-۱۳- رفتار و خواست مشتریان (نیازها و انتظارات، استانداردها و الزامات)

استانداردهای اجباری زیادی برای تولید و صادرات خشکبار و میوه های خشک شده در قالب استانداردهای ملی و بین المللی وجود دارد که فهرست بعضی از آنها به شرح زیر می باشد:

ردیف	نام کالا	شماره استاندارد ملی
۱	کشمش	۵۴۵ و ۱۷ و ۳۱۲۳ و ۲۴۹۴
۲	خرما	۲۷۱۰ و ۲۵۱۰ و ۲۴۹۶ و ۸۰۳ و ۳۹۵ و ۲۸۵ و ۲۷۲۱ و ۵۳۱۴ و ۵۳۱۳ و ۲۹۴۴
۳	برگه زردآلو	۲۴۹۵ و ۱۱

۴	زعفران	۲۵۹-۱ و ۵۶۸۹ و ۲۵۹-۲
۵	پسته و مغز پسته	۲۱۸ و ۴۹۲۱ و ۴۹۱۹ و ۴۶۳۱ و ۱۵

ضمناً دستورالعمل‌های اجباری رعایت موازین بهداشتی نیز از طرف وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی ابلاغ شده است. یکی از مهمترین خواسته‌های مشتریان تازگی و کیفیت ظاهری و طعم محصولات است که در سرلوحه کاری شرکت قرار دارد.

۱-۱۴- رفتار رقبا

رقبای شرکت یا از تولید کنندگان سنتی اینگونه محصولات یا تولید کنندگان صنعتی هستند. بعضی از رقبا فقط به تولید یک یا چند قلم محدود از اینگونه محصولات می پردازند. بعضی از رقبا فقط به صادرات اینگونه محصولات مشغولند و در بازار داخل فعالیت چندانی ندارند. اما مهمترین رقبای داخلی شرکت تولیدکنندگان دارای برند معتبر مثل تواضع، مانی، مزمز و ... می باشند. که بر روی برندسازی فعالیت جدی و طولانی داشته اند.

۱-۱۵- سازمانهای مرتبط با این کسب و کار

الف) وزارت صنعت معدن و تجارت به دلیل اختیارات مربوط به تصمیم گیری در خصوص اعطای مجوز تولید و تعیین قوانین و مقررات صادرات و واردات
ب) وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی به دلیل صدور مجوزهای بهداشتی برای محصولات غذایی
ج) سازمان استاندارد ایران به دلیل صدور مجوزهای استاندارد محصولات
د) وزارت جهاد کشاورزی بعنوان متولی بخش کشاورزی کشور

۱-۱۶- نمودارها، آمار و ارقام مرتبط با این حوزه کسبوکار

آخرین گزارش فائو در خصوص آمار تولیدات کشاورزی در ایران : ایران در سال ۱۳۸۹ با تولید ۱۳,۸۴۷,۰۰۰ تن میوه مقام نهم را در تولید میوه در جهان دارا بود . این در حالی است که تولید انواع سبزیجات و صیفی جات به رقم ۱۵,۷۶۰,۰۰۰ تن رسید .
 آمار تولید برخی از محصولات کشاورزی به تفکیک عبارتند از :

ردیف	نام محصول	مقدار تولید (تن)
۱	خرما	۹۹۷,۰۰۰
۲	سیب زمینی	۴,۸۳۰,۰۰۰
۳	گوجه	۴,۷۸۱,۰۰۰
۴	سیب درختی	۲,۶۶۱,۰۰۰
۵	زردآلو	۲۷۵,۰۰۰
۶	گیلاس	۲۲۴,۰۰۰
۷	خیار	۱,۷۲۱,۰۰۰
۸	انگور	۲,۹۶۳,۰۰۰
۹	کیوی	۲۶,۰۰۰
۱۰	پیاز	۱,۶۸۵,۰۰۰
۱۱	پرتقال	۲,۲۵۳,۰۰۰
۱۲	نارنگی	۷۰۱,۰۰۰
۱۳	هندوانه	۳,۲۵۹,۰۰۰
	جمع کل	۲۶,۳۷۶,۰۰۰

ایران در تولید ۱۹ میوه رتبه تک رقمی و در محصولات پسته ، زعفران ، انار ، خرما ، گردو ، بادام ، کیوی ، گیلاس و زردآلو رتبه های اول تا سوم را در جهان دارد.
 بنابر اسناد وزارت جهاد کشاورزی ؛ نام محصول ، میزان تولید در ایران(تن) و رتبه کشورمان در جهان در برخی محصولات کشاورزی به این شرح است :

ردیف	نام محصول	میزان تولید در ایران (تن)	رتبه ایران در جهان
۱	پسته	۱۹۲,۲۶۹	۱
۲	زعفران	۲۱۵	۱
۳	انار	۶۰۰,۰۰۰	۱

رتبه ایران در جهان	میزان تولید در ایران (تن)	نام محصول	ردیف
۱	۱۰	خاویار	۴
۲	۱,۰۰۶,۳۰۶	خرما	۵
۲	۴۸۷,۳۳۳	زردآلو	۶
۳	۱۲۶,۶۷۹	بادام	۷
۳	۳۷۹,۱۷۱	گردو	۸
۳	۲۲۱,۷۴۶	کیوی	۹
۳	۱۹۸,۷۶۸	گیلاس	۱۰
۴	۲,۷۱۸,۷۷۵	سیب	۱۱
۴	۳۴,۱۱۵	به	۱۲
۴	۳۰,۲۴۳	فندق	۱۳
۵	۵۷,۰۵۶	انجیر	۱۴
۵	۱۰۶,۴۶۱	آلبالو	۱۵
۵	۳۲۳,۱۱۸	آلو و گوجه	۱۶
۶	۵۷۴,۹۵۸	هلو و شلیل	۱۷
۶	۶۹۴,۸۵۴	لیمو	۱۸
۷	۲,۶۱۹,۷۳۵	پرتقال	۱۹
۱۱	۱,۷۳۹,۵۰۳	انگور	۲۰
۱۲	۵۸۱,۷۳۴	نارنگی	۲۱
۱۵	۴۵,۹۳۳	گریپ فروت	۲۲
۲۰	۱۱۵,۸۱۲	گلابی	۲۳

ردیف	نام محصول	میزان تولید در ایران (تن)	رتبه ایران در جهان
۲۴	توت فرنگی	۲۸,۴۶۹	۲۴
	جمع کل	۱۲,۸۸۳,۲۶۳	

ایران با یک میلیون و ۶۴۸ هزار و ۱۹۵ کیلومتر مربع وسعت، ۱۴,۵ میلیون هکتار جنگل، ۸۴,۵ میلیون هکتار مرتع، ۳۲,۵ میلیون هکتار بیابان و ۲,۵ میلیون هکتار بیشه زار دارد که در حدود ۸۳ درصد عرصه کشور را دربر گرفته است.

بخش کشاورزی همچنان در عرصه اقتصاد و امنیت غذایی دارای جایگاه ویژه ای است. از دیدگاه توسعه اقتصادی، بخش کشاورزی در فرآیند رشد و توسعه کشور وظایف مهم و اساسی را برعهده دارد.

تولید محصولات کشاورزی در ایران از ۲۵ میلیون تن تولید سالانه در اوایل انقلاب اسلامی ۱۰۷ میلیون تن در سال (۸۹) رسیده است.

ایران در تولید میوه در خاورمیانه و شمال آفریقا مقام اول را داراست و به جز برخی از میوه های گرمسیری، در سایر محصولات نیازی به واردات نداریم. در سال گذشته ۷۵۰ هزار تن انواع میوه به ارزش ۲ میلیارد دلار به خارج از کشور صادر شده است که پسته، خرما و کشمش به ترتیب بیشترین سهم را در این صادرات داشتند. در سال گذشته بالغ بر ۱۵ میلیون تن میوه تولید شده که در سال جاری این رقم به ۱۶/۷ میلیون تن خواهد رسید و تا پایان برنامه پنجم نیز به ۲۰ میلیون تن افزایش خواهد یافت. ایران در تولید میوه در خاورمیانه و شمال آفریقا مقام اول را داراست. سرانه تولید میوه در دنیا ۸۰ کیلوگرم است و این رقم در کشور ما به ۲۰۰ کیلوگرم می رسد. همچنین در سال های مختلف ایران رتبه هشتم تا دهم دنیا را در تولید میوه در اختیار دارد. ایران با سطح زیر کشت ۲۴۴ هزار هکتاری خرما در دنیا مقام اول و از نظر تولید نیز با یک میلیون تن در رتبه دوم قرار دارد و سالانه ۱۰۰ هزار تن از این محصول به خارج از کشور صادر می شود. هم اکنون میوه های ایران به اتحادیه اروپا و کشورهای منطقه صادر می گردد و پتانسیل بالایی برای توسعه صادرات در کشور وجود دارد که می توان با افزایش کیفیت میوه ها و بسته بندی مناسب، سهم بیشتری از بازارهای جهانی را به دست آورد.

آمار دقیقی از ضایعات محصولات باغی وجود ندارد اما در ایران بین ۱۵ تا ۳۲ درصد برآورد می گردد اما همین رقم در بلژیک دهم درصد است.

آمار صادرات ۹ ماهه سال جاری بیانگر آن است که برخلاف آنچه تصور می شد، صادرات خشکبار کشور بالغ بر ۱۰ درصد کاهش یافته است.

در ۹ ماهه نخست امسال ۳۰۶ هزار و ۸۷۰ تن انواع محصولات خشکبار به ارزش یک میلیارد و ۱۶۷ میلیون دلار از کشور صادر شده که این میزان نسبت به مدت مشابه سال گذشته از لحاظ وزنی و ارزشی حدود ۱۰ درصد کاهش یافته است. در طول سال گذشته ارزش صادرات خشکبار به رقمی بالغ بر یک میلیارد و ۶۰۰ میلیون دلار رسید.

باتوجه به وضعیت آب و هوایی و تولید مناسب محصول پیش بینی می‌شد تا پایان سال جاری ارزش صادرات خشکبار به بیش از دو میلیارد دلار برسد اما مسلماً نمی‌توان به این رقم تا پایان امسال دست یافت.

تحریم‌های اقتصادی مهم‌ترین عامل کاهش صادرات خشکبار است. در حال حاضر وصول پول محصول فروخته شده به کشورهای خارجی برای صادرکنندگان بسیار دشوار شده است کما اینکه اغلب بانک‌های خارجی از گشایش حساب برای صادرکنندگان ایرانی خودداری می‌کنند.

افزایش نرخ ارز مهم‌ترین عاملی است که در شرایط کنونی صادرکنندگان را تا حدودی به ادامه فعالیتشان دلگرم می‌کند. در حال حاضر بخشی از ارزش صادرات طی دو ماه اخیر تنها به واسطه افزایش نرخ ارز است، به طوریکه اگر طی این ماه‌ها افزایش نرخ ارز اتفاق نمی‌افتاد، صادرات ایران نسبت به مدت مشابه سال قبل به بیش از ۲۰ درصد کاهش می‌یافت.

: در سال گذشته ۱۵۰ هزار تن پسته (بعنوان اولین محصول مهم صادراتی خشکبار کشور) از کشور صادر شد که پیش بینی می‌شود این رقم در سال جاری حدود ۱۵ درصد افزایش یابد.

در سال ۸۹ حدود ۱۳۰ هزار تن کشمش (بعنوان دومین محصول مهم صادراتی خشکبار کشور) نیز صادر شد که پیش بینی می‌شود این رقم در سال جاری به حدود ۱۵۰ هزار تن برسد چین، عربستان، مصر و هندوستان از جمله بازارهای هدف صادرات خشکبار ایران می‌باشند.

۱-۱۷- پارادایم‌ها، الگوها و مدل‌های اصلی مرتبط با این کسب و کار

الف) پارادایم جایگزینی بجای سایر تنقلات:

با توجه به اینکه میوه‌های خشک‌شده در صورت مناسب بودن کیفیت، هم ارزش تغذیه‌ای به مراتب بالاتری از چیپس و پفک دارند و هم خواص حسی جذاب و مقبولی از نظر مصرف کننده (به خصوص بچه‌ها)، می‌توان میوه‌های خشک را آرام آرام جایگزین چیپس و پفک (در شرایطی که به‌طور گاه‌گاه مصرف شوند) کرد.

ب) روش‌های جدید صنعتی برای خشک کردن میوه

یکی از روش‌های جدید صنعتی خشک کردن میوه‌ها به کارگیری فرایند اسمز فرابینگ به همراه استفاده از پوشش‌های خوراکی است.

فرآورده‌های تولید شده بدون استفاده از ترکیبات شیمیایی نگهدارنده از نظر خصوصیات کیفی مانند رنگ، طعم، ارزش غذایی و محتوای ویتامین‌های باقی مانده در بافت، برتری قابل توجهی درمقایسه با نمونه‌های تولید شده به صورت سنتی و صنعتی متداول دارد. استفاده از

روش‌های تلفیقی آسمزی و فرایینگ می‌تواند حدود ۸ تا ۱۰ درصد، تولید محصول خشک نهایی را افزایش و واکنش‌های نامطلوب قهوه‌ای شدن آنزیمی را تا حد قابل توجهی کاهش دهد.

تاکنون این فناوری برای تولید محصولاتی مانند سیب، موز، کیوی، پرتقال، گلابی، زردآلو و هلو مورد استفاده قرار گرفته است.

ج) برندسازی

قبلاً خرید و فروش آجیل بصورت باز و بسته بندی نشده بسیار رایج بود و معمولاً اعتبار فروشگاه فروشنده ملاک انتخاب مشتریان بود اما در حال حاضر خشکبار و میوه های خشک شده بسته بندی شده و حتی پاستوریزه شده در حال گرفتن سهم بیشتری از بازار هستند که برند سازی و بسته بندی صنعتی را ناگزیر می نماید.

۲- مدل فرآیندی مطالعه ، شناخت و برنامه ریزی استراتژیک شرکت

۱- در اولین اقدام نقشه راه آینده شرکت (*Road Map*) بر اساس چشم انداز و ماموریت شرکت و با نظر مدیران ارشد شرکت تهیه و تدوین گردید.

۲- بررسی عوامل موثر داخلی شرکت و عوامل تاثیر گذار بر محیط خارجی شرکت انجام شد.

۳- تهیه و تدوین نقاط ضعف، نقاط قوت، فرصتها و تهدیدات موجود در محیط داخلی و بیرونی شرکت انجام شد.

۴- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و عوامل داخلی با دریافت و میانگین گیری نظرات خبرگان شرکت تهیه گردید.

۵- ماتریس *SWOT* به منظور اتخاذ استراتژی های ممکن تشکیل گردید.

۶- استراتژی های ممکن (*SO, ST, WO, WT*) تدوین گردید.

۷- ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (جدول *QSPM*) تهیه گردید.

۸- استراتژی های با بالاترین رتبه و بیشترین تاثیر بر عوامل داخلی و خارجی شرکت. انتخاب گردید.

۹- استراتژی های سطح کسب و کار و محصول بر مبنای استراتژی های کلان شرکت تدوین گردید.

۱۰- استراتژی های در سطح واحدهای سازمانی نیز تدوین گردید.

۱۱- استراتژی بورد (*Strategy Board*) دو واحد بعنوان نمونه تدوین گردید.

۳- روش تدوین ماموریت و تعیین رویکردهای شرکت

با تشکیل گروهی از مدیران و صاحبان سهام شرکت با همکاری مشاوران شرکت کیفیت ساز، در مورد تدوین عوامل موثر داخلی و خارجی و تدوین ماتریس *SWOT* و رتبه بندی آنها با رویکرد تجویزی اقدام گردید.

۴- دیدگاه مدیران شرکت "خشکبار نمونه" در کوتاه مدت ، میان و بلند مدت

شرکت خشکبار نمونه در افق سال ۱۴۰۰ بعنوان یکی از ۳ برند معتبر شناخته شده در زمینه تولید و بسته بندی انواع خشکبار و میوه های خشک در سراسر ایران مشغول فعالیت است. مشتریان این شرکت همه آحاد جامعه در کلیه سنین برای مصارف تنقلات و پذیرایی و استفاده از خواص موجود در این محصولات می باشند.

تجهیزات فنی و تولیدی این شرکت از معتبرترین و به روز ترین فناوری های نوین در سطح جهان می باشد و یکی از ده شرکت دارای این امکانات در منطقه خاورمیانه می باشد. با توجه به افزایش مصرف روز افزون این نوع محصولات و جدید بودن بازار این محصولات، سرمایه گذاری در این صنعت با استفاده از سود سالهای آتی و تسهیلات بانکی به دو برابر مقدار فعلی افزایش خواهد یافت. و فروش این شرکت حداقل سیصد میلیارد تومان در سال خواهد بود.

۵- اهداف اصلی و دیدگاه دهساله مدیران شرکت "خشکبار نمونه"

نیات استراتژیک شرکت

شرکت خشکبار نمونه در افق سال ۱۴۰۰ جزو ۵ شرکت برتر و معتبر صنعت تولید و بسته بندی خشکبار و میوه های خشک کشور می باشد.

برند و نام تجاری محصولات تولیدی این شرکت بعنوان یکی از بیست برند معتبر کشور شناخته می شود. صادرات محصولات این شرکت به تمام ۵ قاره جهان صورت می گیرد و بیش از ۵۰٪ محصولات تولیدی شرکت به اقصی نقاط دنیا صادر می گردد و جزو ۳ شرکت بزرگ صادرکننده خشکبار ایران میباشد.

۶- مأموریت شرکت "خشکبار نمونه"

حفظ جایگاه کشوری و جهانی خود

تلاش برای تولید محصولاتی با بالا ترین کیفیت

تعیین قیمت مناسب برای رضایت مشتری در هر نقطه از دنیا

حوزه های اصلی مأموریت	شرح / مصادیق
۱- تولید محصولات خشکبار	انواع خشکبار و مغزها از قبیل پسته، بادام، فندق، گردو خشک و سایر مغزها و خشکبار معمول در کشور
۲- انواع میوه های خشک	از قبیل کشمش، خرما و آلوخشک، سیب، زردآلو، موز، توت، کیوی، انجیر، انبه، هلو، گلابی، آناناس، توت فرنگی، گوجه فرنگی و خرمالو و غیره

۳- انواع حبوبات	بسته بندی انواع حبوبات مانند عدس، لپه، نخود، لوبیا، ماش و غیره
-----------------	--

۷- رویکردها و جهت گیری های اصولی شرکت "خشکبار نمونه" در برنامه دهساله

- ۱- برندسازی و جا انداختن نام تجاری محصولات شرکت
- ۲- استفاده از تکنولوژی های نوین و جدید خشک کردن میوه ها با تاکید بر حفظ کیفیت ظاهری و عطر و طعم محصول
- ۳- ایجاد فروشگاههای مستقیم توزیع و فروش محصولات در شهرهای بزرگ (هر استان حداقل یک فروشگاه)
- ۴- صادرات به اقصی نقاط دنیا

۸- ارزشهای مشترک و مورد قبول شرکت "خشکبار نمونه"

ارزشهای مهم	حوزه های مهم
تکریم مشتری، همکاران، سهامداران و شرکای کسب و کار اعتقاد به اصل همافزایی رعایت شایستهسالاری مسئولیتپذیری در برابر جامعه رعایت عدل و انصاف	مدیریت
رضایت کارکنان یادگیری، نوآوری و سرآمدی تعهد به پرورش استعدادها توسعه فرهنگ کار مثبت اندیشی صداقت و وفای به عهد در رفتار سازمانی	نیروی انسانی
سرعت تبادل و انتقال اطلاعات استفاده از برترین نرم افزارها	سیستم اطلاعات مدیریت
نوآوری - تحول پذیری	فناوری
حمایت از مشتری - رضایت مشتری	بازاریابی

ارزشهای مهم	حوزه های مهم
قیمت - سرعت	بازرگانی
ارتقاء مستمر کیفیت	کیفیت
رشد بهره‌وری	سیستم ها و روشها
اعمال کار تیمی و برقراری تیم های جامع و متخصص	برنامه ریزی
کیفیت - ایمنی و بهداشت - جذابیت	تولید و بسته بندی

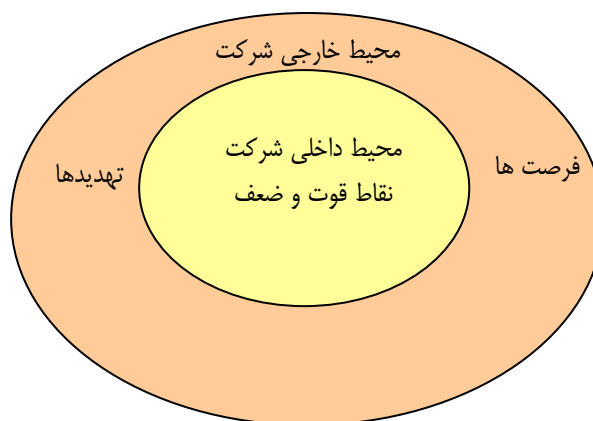
توضیح اینکه این ارزشها زیاد است اما بعنوان نمونه های قابل استفاده در چنین شرکتی ذکر شده است.

۹- شعار آرمانی شرکت "خشکبار نمونه"

شعار آرمانی شرکت "خشکبار نمونه"
زندگی زیباست

توضیح: ایده این شعار از شعار آرمانی شرکت LG که "زندگی خوب است" "*Life's Good*" گرفته شده است.

۱۰- تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و خارجی شرکت



ردیف	عوامل اصلی جهت بررسی استراتژی ها	رتبه موزون	رتبه نهایی
نقاط قوت (S)	سهم صادرات فعلی شرکت خوب و آشنایی مدیران با قوانین تجارت بین المللی خوب است.	0.69	1
	سهم بازار شرکت به نسبت رقبای فعال در بازار خوب است.	0.55	2
	وجود مدیران تحصیلکرده و علاقمند به استفاده از علوم و فناوری های بروز در شرکت	0.45	3
نقاط ضعف (W)	در مورد اطلاعات رقبای بازار اطلاعات مناسبی وجود ندارد.	0.47	1
	در شرکت واحد تحقیق و توسعه وجود ندارد.	0.37	2
	نحوه تخصیص منابع مالی شرکت به خوبی صورت نمی گیرد.	0.32	3
جمع بندی		2.86	
فرصتها (O)	ظرفیتهای ایجاد شده برای تولید میوه های خشک شده در اغلب شهرکهای صنعتی و عدم فعال بودن اکثر آنها	0.47	1
	وجود شرکتهای پخش قوی و برخوردار از امکانات حمل و نقل مناسب	0.42	2
	ترویج استفاده از خشکبار بجای قند و شکر در ادارات دولتی و خانواده ها	0.35	3
تهدیدها (T)	حضور سایر کشورهای تولید کننده خشکبار در بازارهای بین المللی مثل چین و ترکیه و غیره	0.48	1
	فعالیت شدید رقبا در بازار	0.38	2
	بحث تحریم های ایران و بهانه گیری های بی مورد برای کیفیت محصولات ایرانی در سایر کشورها	0.33	3
جمع بندی		2.43	

۱۱- اهداف بلند مدت (Objectives) شرکت "خشکبار نمونه"

اهداف کمی و بلند مدت	اهداف کیفی و بلند مدت	نوع اهداف افق برنامه ریزی
اطلاعات مورد نیاز در این جدول در فایل‌های اکسل پیوست تقدیم شده است.		۹۰
		۹۱
		۹۲
		۹۳
		۹۴

۱۲- راهبردهای عمده شرکت "خشکبار نمونه"

فهرست راهبردهای عمده شرکت

افق برنامه ریزی					راهبردهای عمده
۹۴	۹۳	۹۲	۹۱	۹۰	
دریافت ۱ استاندارد جدید	دریافت ۱ استاندارد جدید	دریافت ۱ استاندارد جدید	دریافت ۱ استاندارد جدید	دریافت ۱ استاندارد جدید	اجرای هر چه سریعتر استانداردهای جدید مواد غذایی
تولید ۶ محصول جدید	تولید ۴ محصول جدید	تولید ۳ محصول جدید	تولید ۲ محصول جدید	تولید ۱ محصول جدید	تنوع بخشی به محصولات شرکت
یک نمایندگی در سوریه	یک نمایندگی در تاجیکستان	یک نمایندگی در دبی	یک نمایندگی در ترکیه	--	ایجاد نمایندگی پخش و توزیع در کشورهای همجوار
کاهش ۲٪ قیمت تمام شده	کاهش ۳٪ قیمت تمام شده	کاهش ۳٪ قیمت تمام شده	کاهش ۲٪ قیمت تمام شده	--	اجرای پروژه های کاهش قیمت تمام شده
۵۰٪ کل فروش	۴۵٪ کل فروش	۴۰٪ کل فروش	۳۵٪ کل فروش	۳۰٪ کل فروش	افزایش صادرات محصولات به تمام قاره های جهان
سایر واحدهای سازمان	پیاده سازی در واحد مالی و بازرگانی و بازاریابی	پیاده سازی در واحد انبار و برنامه ریزی	شناسایی و انتخاب و عقد قرارداد با پیمانکار	تهیه RFID	برنامه ریزی برای اجرای ERP
--	طراحی بسته بندی های	--	خرید ماشین آلات	--	طراحی و استفاده از بسته بندی جدید جذاب و با کیفیت

	جدید		جدید بسته بندی		
--	--	طراحی بسته بندی های زیر صد گرمی	--	طراحی بسته بندی زیر ۵۰۰ گرمی	بسته بندی محصولات شرکت در ابعاد و اوزان کوچکتر برای مصرف سریع

فهرست راهبردهای سطح دوم شرکت

موضوع راهبردی	افق برنامه ریزی و اجرا				
	۹۴	۹۳	۹۲	۹۱	۹۰
کیفیت محصول	دریافت ۱ استاندارد جدید	دریافت ۱ استاندارد جدید	دریافت ۱ استاندارد جدید	دریافت ۱ استاندارد جدید	دریافت ۱ استاندارد جدید
جلب رضایت مشتری	تولید ۶ محصول جدید	تولید ۴ محصول جدید	تولید ۳ محصول جدید	تولید ۲ محصول جدید	تولید ۱ محصول جدید
سیستم و روشها	پیاده سازی در سایر واحدهای سازمان	پیاده سازی در واحد مالی و بازرگانی و بازاریابی	پیاده سازی در واحد انبار و برنامه ریزی	شناسایی و انتخاب و عقد قرارداد با پیمانکار	تهیه RFID
افزایش تکنولوژی	کاهش ۲٪ قیمت تمام شده	کاهش ۳٪ قیمت تمام شده	کاهش ۳٪ قیمت تمام شده	کاهش ۲٪ قیمت تمام شده	--
توسعه منابع انسانی	آموزش از نرم افزارهای ERP	آموزش از نرم افزارهای ERP	آموزش پرسنل برای اجرای تفکر فرآیند گرایی	آموزش پرسنل برای تفکر فرآیند گرایی	---
بازرگانی و بازاریابی	یک نمایندگی در سوریه	یک نمایندگی در تاجیکستان	یک نمایندگی در دبی	یک نمایندگی در ترکیه	--
مدیریت	افزایش صادرات به قاره استرالیا	افزایش صادرات به قاره آفریقا	افزایش صادرات به قاره آمریکا	افزایش صادرات به اروپا و آسیا	افزایش صادرات محصولات به تمام قاره های جهان

۱۳- اهداف کوتاه مدت شرکت

ماههای سال ۱۳۹۱												
۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	فهرست اهداف کوتاه مدت
												دریافت یک استاندارد جدید کیفیت محصول
												بررسی و یافتن محصولی که بالاترین فروش در بازار را دارد و در تولیدات ما نیست
												اخذ مجوز ایجاد نمایندگی در استانهای دیگر
												کاهش ضایعات تولید برای کاهش قیمت تمام شده
												بررسی بازار کشورهای همجوار
												شناسایی شرکتهای ارائه کننده ERP
												بکارگیری مشاور طراحی بسته بندی
												طراحی بسته بندیهای زیر ۵۰۰ گرم

۱۴- سیاستهای شرکت "خشکبار نمونه" در سال های افق

سیاست ها	سال	۹۰	۹۱	۹۲	۹۳	۹۴
			تاکید بر بلند پروازی و جوان گرایی			
	توجه به نیاز مشتری					
			خلق طرح های تازه			خلق طرح های تازه
	استفاده موثر از زمان					
				ایجاد فضای لذت بخش کاری		
			تلاش مداوم در جهت هماهنگ کردن نیروی کار			
					نهادینه کردن ارزش هایی همچون تحقیق و تلاش در بین افراد	

۱۵- ارزیابی اجمالی نقاط قوت و ضعف داخلی شرکت "خشکبار نمونه" در حال حاضر
 ۱-۱۵- در این فعالیت، آنچه که مدنظر است اشاره به آن دسته از *SWOT* هایی است که از نظر گروه
 بررسی کننده اهمیت زیادی (مثلاً بیش از ۶۰٪) را به خود اختصاص میدهند. و بنا به همین دلیل می
 بایست برای آنها راهبردها و استراتژی هایی سریع و فوری شناسایی و تدوین و اجرا نمود.
 این نقاط ضعف و قوت را می توان در جدولی مثل جدول زیر ارائه کرد.
 توجه: چنانچه از سایر روش ها (مثل *BCG-SPACE-IE* و غیره) برای تحلیل وضعیت شرکت استفاده
 نمائید امتیاز بیشتری خواهد داشت.

رتبه	عناوین نقاط قوت	رتبه	عناوین نقاط ضعف	معیارهای ارزیابی
۲	سهم بازار شرکت به نسبت رقبای فعال در بازار خوب است.			کمیت تولید
۱	سهم صادرات فعلی شرکت خوب و آشنایی مدیران با قوانین تجارت بین المللی خوب است.	۱	در مورد اطلاعات رقبای بازار اطلاعات مناسبی وجود ندارد.	توسعه بازار
		۲	در شرکت واحد تحقیق و توسعه وجود ندارد.	دانش فنی و سطح تکنولوژی
۳	وجود مدیران تحصیلکرده و علاقمند به استفاده از علوم و فناوری های بروز در شرکت			مدیریت
		۳	نحوه تخصیص منابع مالی شرکت به خوبی صورت نمی گیرد.	منابع مالی
۶	شرکت دارای امکانات فنی و تولیدی خوبی می باشد.			سخت افزار

فهرست استراتژی های عملیاتی / واحدی سطح سوم

نام واحد	افق برنامه ریزی استراتژی	۹۰	۹۱	۹۲	۹۳	۹۴
تولید وبسته بندی	تنوع بخشی به محصولات شرکت					
فروش و بازاریابی	ایجاد نمایندگی پخش و توزیع در کشورهای همجوار					
اداری و مالی	اجرای پروژه های کاهش قیمت تمام شده					
کنترل کیفیت	اجرای هر چه سریعتر استانداردهای جدید مواد غذایی					
بازرگانی (تدارکات)	طراحی و استفاده از بسته بندی جدید جذاب و با کیفیت					
	بسته بندی محصولات شرکت در ابعاد و اوزان کوچکتر برای مصرف سریع					
برنامه ریزی	برنامه ریزی برای اجرای ERP					

استراتژی مورد واحد تولید و بسته بندی

۱- ماموریت واحد تولید و بسته بندی:

(۱-۱) تولید محصول طبق معیارهای کمی و کیفی

(۲-۱) بهبود و اصلاح فرآیندهای تولید

۲- اهداف تعیین شده برای واحد تولید و بسته بندی:

(۱-۲) تولید طبق هدف تعیین شده

(۲-۲) کاهش توفقات تولید به کمتر از ۰.۵٪

(۳-۲) رسیدن به حداکثر ۰/۰۰۵ ضایعات

(۴-۲) رسیدن به میزان رضایت ۷۵٪ واحد فروش شرکت بعنوان مشتری داخلی واحد

۳- ارزشهای کاری مورد نظر در واحد تولید:

- ۱-۳) رعایت اصول بهداشتی
 ۲-۳) رعایت صرفه و صلاح شرکت
 ۳-۳) کار گروهی
 ۴- شاخص های عملکردی:

شاخص	هدف تعریف شده	مقدار بدست آمده	نسبت تحقق هدف
تولید طبق برنامه	٪۱۰۰		
نرخ ضایعات	۰/۰۰۵		
توقف تولید	حداکثر ٪۵		
رضایت واحد فروش	حداقل ٪۷۵		

۵- رویکردها :

- ۱-۵) توانمندسازی پرسنل واحد تولید و بسته بندی
 ۲-۵) کاهش قیمت تمام شده
 ۳-۵) بهبود فرآیندهای تولید و بسته بندی
 ۴-۵) تنوع محصولات
 ۵-۵) تنوع بسته بندی ها

۶- فرآیندهای مرتبط:

- ۱-۶) تحقیق و توسعه
 ۲-۶) جذب مشتری
 ۳-۶) تولید و بسته بندی
 ۴-۶) نگهداری و تعمیرات
 ۵-۶) بازرگانی (تدارکات)
 ۶-۶) انبار
 ۷-۶) برنامه ریزی
 ۸-۶) بازرنگری مدیریت

استراتژیی مورد واحد فروش و بازاریابی

۱- ماموریت واحد فروش و بازاریابی:

- ۱-۱) فروش و بازاریابی برای محصولات شرکت
 ۲-۱) بهبود و اصلاح فرآیندهای کاری
 ۳-۱) تعیین قیمت فروش مناسب برای محصولات شرکت
 ۴-۱) برآورد تقاضای هر محصول

۲- اهداف تعیین شده برای واحد فروش و بازاریابی:

۱-۲) فروش طبق هدف تعیین شده

۲-۲) فروش حداقل ۵۰٪ کل بصورت نقدی

۳-۲) رسیدن به میزان رضایت ۷۵٪ واحد برنامه ریزی شرکت بعنوان مشتری داخلی واحد

۳- ارزشهای کاری مورد نظر در واحد تولید:

۱-۳) رعایت تکریم مشتری

۲-۳) رعایت صرفه و صلاح شرکت

۳-۳) کار گروهی

۴- شاخص های عملکردی:

شاخص	هدف تعریف شده	مقدار بدست آمده	نسبت تحقق هدف
فروش طبق برنامه	۱۰۰٪		
فروش نقدی به کل فروش	حداقل ۵۰٪		
رضایت واحد برنامه ریزی	حداقل ۷۵٪		

۵- رویکردها:

۱-۵) توانمندسازی پرسنل واحد فروش و بازاریابی

۲-۵) کاهش قیمت تمام شده

۳-۵) بهبود فرآیندهای فروش و بازاریابی

۴-۵) تنوع محصولات

۵-۵) تنوع بسته بندی ها

۶- فرآیندهای مرتبط:

۱-۶) تحقیق و توسعه

۲-۶) جذب مشتری

۳-۶) فروش و بازاریابی

۴-۶) نگهداری و تعمیرات

۵-۶) بازرگانی (تدارکات)

۶-۶) انبار

۷-۶) برنامه ریزی

۱۷- منابع و مآخذ مورد استفاده در تهیه این گزارش

- ۱- کتاب برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک
- ۲- کتاب آشنایی با اصول، مفاهیم و مبانی تفکر استراتژیک
- ۳- شبکه خبری صنایع غذایی ایران
- ۴- شبکه خبری کشاورزی ایران (IANA)
- ۶- سایت اینترنتی انجمن صادرکنندگان خشکبار ایران
- ۷- سایتهای اینترنتی مختلف